



Universidad
Politécnica
de Cartagena



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
E M P R E S A

U P C T

LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA, COMPARATIVA
ENTRE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y RUMANA

RAFAEL CONESA VILAFRANCA

CURSO 2015/2016

DIRECTORA: OLGA RODRÍGUEZ ARNALDO

TRABAJO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE GRADUADO EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Agradecimientos

Antes de comenzar mi trabajo, no se me puede olvidar darles un reconocimiento a todas las personas e instituciones que me han ayudado a elaborar el mismo así como a los que me han ayudado a llegar hasta este punto.

En primer lugar agradecer a la UPCT la posibilidad de ser alumno de la facultad de ciencias de la empresa y de darme una formación de calidad para poder acceder al mundo laboral con éxito. Como opinión personal creo que la formación que me han brindado es de muy alta calidad y que ahora estoy capacitado para afrontar nuevos retos y desafíos.

En consecuencia quiero agradecer también a la Academia de Studii Economice din București la posibilidad de haber estudiado un año en sus instalaciones gracias al programa Erasmus+. Específicamente quiero agradecer la ayuda que me ha prestado el Doctor Dan Popescu, profesor de la universidad antes nombrada y que ha colaborado en el desarrollo de este trabajo fin de grado.

También agradecer a todas esas empresas que me han facilitado datos y conocimientos prácticos para el desarrollo efectivo de este trabajo.

Doy un especial agradecimiento a mi directora del TFG la profesora de la UPCT, Olga Rodríguez que se ha involucrado en este proyecto y le ha prestado toda la atención que ha necesitado.

Por último y no sin menos importancia todas esas personas que han estado día a día, año tras años. Mis padres, mis amigos, los distintos profesores... Sin ellos hoy no podría presentar este trabajo.

Resumen

En el trabajo que se analiza a continuación, se explican las diferentes teorías de comunicación que existen en las empresas, haciendo especial hincapié en la comunicación interna. Se analizarán los objetivos que persigue esta comunicación y se explicará por qué es tan importante en la actualidad. Posteriormente se verán las distintas herramientas que utilizan las empresas, para el desarrollo de este tipo de comunicación. Finalmente se analizarán las principales diferencias que existen entre las empresas tanto españolas como rumanas, explicando los problemas que existen en las organizaciones así como dando posibles soluciones para solventar los citados problemas.

Abstract

In this project discussed below, the different theories of communication that exist in companies, with particular emphasis on internal communication are explained. the objectives of this communication and explained why it is so important today will be analyzed. Later they will be the various tools that companies use to develop this type of communication. Finally the main differences between both Spanish and Romanian companies, explaining the problems that exist in organizations and giving possible solutions to solve the above problems will be discussed.

Índice

1. Introducción.....	5
2. La comunicación en la empresa.....	6
2.1.Introducción al proceso de comunicación.....	6
2.2.Teorías de comunicación.....	13
2.2.1. Teoría clásica.....	13
2.2.2. Teoría de relaciones humanas.....	17
2.2.3. Teorías X e Y.....	19
2.3.Objetivos de la comunicación interna.....	20
2.4.Herramientas de comunicación en la empresa.....	23
2.4.1. Manual del empleado.....	23
2.4.2. Comunicación escrita.....	23
2.4.3. Comunicación electrónica.....	24
2.4.4. Comunicación informal.....	26
3. Análisis de la comunicación en empresas españolas y rumanas.....	26
3.1.Metodología empleada.....	27
3.2. Descripción y principales diferencias.....	29
3.2.1. Marco conceptual, situación de la economía rumana.....	29
3.2.2. Diferencias y similitudes.....	30
3.3.Identificación de problemas y posibles soluciones.....	38
4. Conclusiones.....	43
5. Bibliografía.....	44

1. Introducción

La comunicación es un tema complejo hoy en día, localizar una empresa en un país extranjero es ventajoso en términos económicos pero puede ocasionar problemas tales como que en ese país no se hable el mismo idioma. Esto lleva a un proceso de adaptación por parte de la empresa en términos de lenguaje y en algunos casos hasta de cultura empresarial para poder tener éxito en países extranjeros.

Todo esto lleva al objeto de estudio de este trabajo fin de grado, aprovechando la estancia en un país extranjero como es Rumanía, en concreto la capital, la ciudad de Bucarest. ¿Cómo las empresas rumanas desarrollan su comunicación?, ¿qué diferencias hay con las españolas?, ¿se podría mejorar en alguna de las dos?

Como dijo Paul J Meyer, Autor, escritor experto en liderazgo y Fundador de leadership management International y success motivation International, “La comunicación humana es la clave del éxito personal y profesional.”

El desarrollo de este trabajo permite leer acerca de las diferentes teorías de comunicación que existen en la empresa, tema que es muy joven ya que se empezó a estudiar en el siglo XX. El doctor Carlos Fernández Collado actual subcoordinador general de la presidencia de la república mexicana, define la comunicación organizacional, como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” Fernández.C (1997) también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.” Fernández.C (1997).

Esta primera definición explica, en una visión global, qué se entiende por comunicación en la empresa, Este trabajo se centrará más en la primera parte, es decir en la comunicación interna de la empresa.

Como bien dice el doctor en comunicación por la universidad de Michigan el doctor Carlos Fernández Collado, en la definición que se ha descrito antes, se puede entender una visión/definición de comunicación interna como un conjunto de actividades que se realizan dentro de una organización, para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Una vez comprendido de forma básica el objeto de estudio de este proyecto, se procederá a ver las diferentes ramificaciones que tienen las teorías de comunicación en la empresa.

2. La comunicación en la empresa

2.1. Introducción al proceso de comunicación

El proceso de comunicación, se define como el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información.

Se pueden distinguir 2 tipos de comunicación: (Fulmer.R 1983)

-Comunicación verbal, la cual se refiere a las palabras que se utilizan así como a la entonación o el tono de voz que usamos.

-Comunicación no verbal, es el tipo de comunicación más importante, estudios recientes afirman que el 95% de lo que transmitimos, lo hacemos mediante este tipo de comunicación. Se refiere a todas las señales gestuales como movimiento de brazos, expresiones faciales o incluso el contacto visual.

El proceso de comunicación sigue un esquema por el cual, si existiera una ausencia de alguno de los elementos que la componen no sería comunicación sino simplemente transmisión de información. A continuación, se ofrece un gráfico del proceso comunicativo y de los distintos elementos que lo componen:

Diagrama del proceso de comunicación

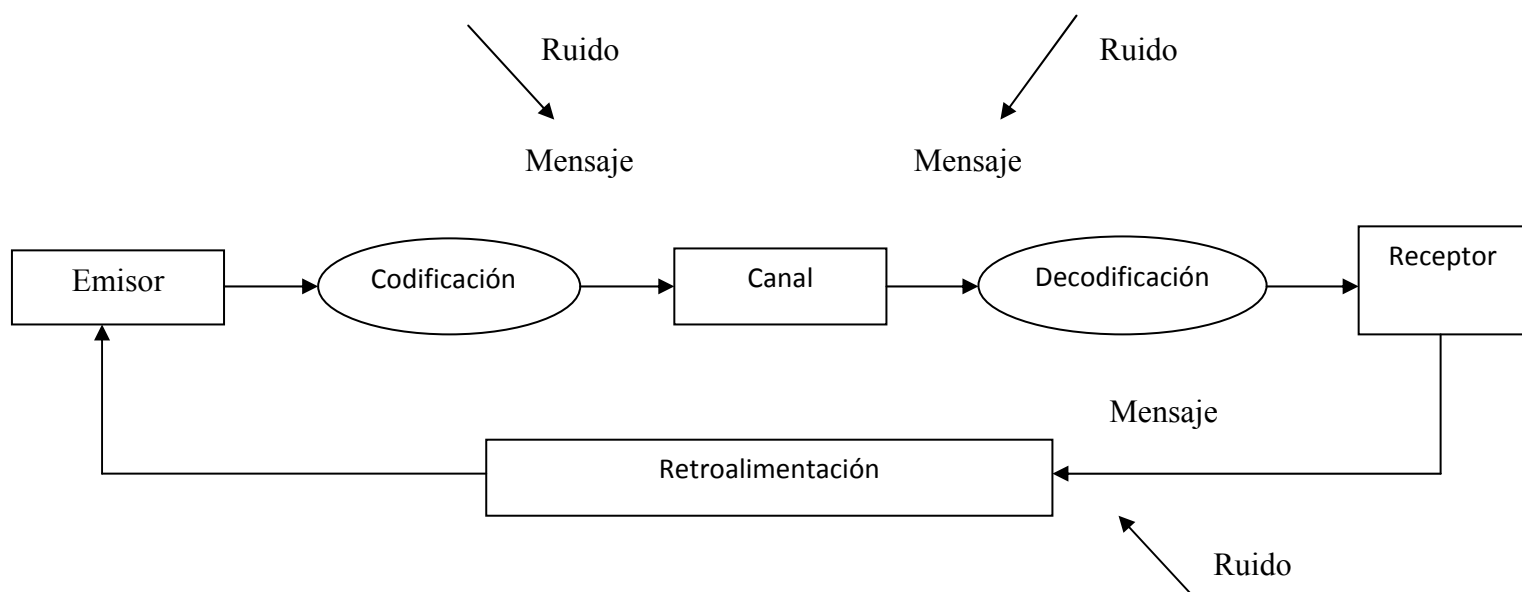


Figura1. Fuente: elaboración propia

Como se observa en la figura 1, existen diferentes elementos. A continuación se analizará cada uno de ellos.

Emisor, receptor y código

Dentro de este apartado se definirá al emisor y al receptor y sus funciones en la comunicación, así como el código en el que el mensaje deberá estar cifrado para que pueda existir la comunicación. Para que la comunicación surja y el mensaje pueda elaborarse y transmitirse, es necesario que existan dos partes implicadas:

Por un lado se encuentra el emisor, que es quién envía el mensaje y, además, el que espera una reacción por parte del que lo recibe. En una organización, y en cualquier situación fuera de la misma, habrá distintos factores que influyan en la forma del mensaje, y en las posibles respuestas ante la recepción del mismo. Por ejemplo, la información transmitida no será igual si un empleado habla con su jefe, o un alumno lo hace con su profesora, o si lo hacen con un compañero de trabajo o de clase respectivamente. En este caso, el estatus juega un claro papel influyendo en la forma y contenido del mensaje dependiendo de la situación en la que se encuentre el emisor. Miquel Porret (2007) señala ciertos aspectos a tener en cuenta en la emisión:

- Evaluar la importancia de la información
- Situarse en el lugar del posible receptor.
- Elegir los símbolos precisos, adecuados y acordes con la situación.
- Elegir el canal adecuado.
- Elegir el momento oportuno.
- Esperar la reacción del receptor.

Por otro lado está el receptor, que es la persona o conjunto de personas que reciben el mensaje y lo decodifican para su posterior interpretación en función de sus propias ideas, creencias o experiencias, lo que nos lleva a lo dicho anteriormente sobre el emisor sobre el plantearse antes de emitir a quién va dirigido el mensaje. Miquel Porret (2007) distingue una serie de filtros informativos:

- Los estereotipos: Generalidades asumidas como ciertas, que suelen condicionar las opiniones.
- El efecto halo: según la imagen que tengamos de una persona, así creemos que esta actuará.
- Proyección: creer que otro actuará o reaccionará de la manera que nosotros lo haríamos estando en su lugar.
- Percepción selectiva: el receptor extrae conclusiones de lo que a él personalmente le interesa, desechando el resto.
- Expectabilidad: Percibir un suceso de la manera que nos gustaría que ocurriera.
- Defensa perceptiva: el receptor se aferra a sus ideas, no habiendo cabida a otras.

Para que el mensaje pueda ser entendido es necesario utilizar un código que tanto el emisor como el receptor conozcan. Este código estará compuesto por una serie de símbolos, como el idioma, los gestos, el sonido, el lenguaje... con los que se expresará la información del mensaje. Si se da el caso que el código utilizado por el emisor no es conocido por el receptor, el proceso de comunicación no podrá llevarse a cabo. Por ejemplo, cuando un anuncio no es claro, o no muestra el producto que pretende vender, el consumidor no apreciará (no descifrá) el mensaje e intención que el anuncio pretende transmitir. Lo mismo ocurre cuando dos personas hablan distintos idiomas e intentan, sin éxito, comunicarse. Al no hablar el mismo idioma no podrán ser capaces de descifrar el mensaje de la otra persona, no se entenderán y se dará el fallo comunicativo.

Es posible utilizar diferentes códigos para comunicar la misma información, solo que, el código elegido deberá adaptarse a la situación, por ejemplo, para quedar con alguien, el emisor no se expresará igual, ni utilizará el mismo canal si el receptor es un amigo, un paciente o una eminencia política.

El canal

Otro elemento importante dentro del proceso de comunicación es el canal, que viene definido como el medio físico, elegido por el emisor para hacer llegar el mensaje al receptor. Podemos clasificar los canales en dos grandes grupos: canales formales y canales informales.

Los canales formales dentro de una organización serán aquellos que entrelazan a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada. El ejemplo más habitual de canal formal es el organigrama. En una empresa la comunicación formal puede seguir cuatro direcciones: ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Cada dirección favorece la comunicación entre distintos departamentos, equipos, áreas de organización y niveles dentro de la empresa, dando lugar a la consecución de un feedback, una cohesión departamental, una participación, unos valores de empresa etc. En resumen, el objetivo final de estos canales de comunicación es el de hacer llegar la información de un sitio a otro de la manera más rigurosa y eficiente, tanto en la empresa, como en cualquier situación donde se dé el proceso de comunicación.

Los canales informales son los creados al darse la comunicación espontánea y personal. Estos canales se dan al margen de la organización jerárquica que caracteriza a los canales formales. El hecho de estar al margen da pie a que, en ciertas organizaciones, no se permita este tipo de comunicación, como puede ser el ejército, donde la formalidad es una de las bases que la constituyen. Pero incluso ahí, las relaciones humanas hacen que surjan este tipo de canales informales. El objetivo básico de los canales informales es el de ampliar e interpretar la información oficial de los canales formales, y es el hecho de interpretar lo que favorece la creación subjetiva de diferentes visiones u opiniones sobre un mismo mensaje.

El mensaje

El mensaje está compuesto por una serie de símbolos que, ordenados de una manera coherente se utilizaran para fabricar una información que será transmitida a posteriori. Existen dos tipos de mensajes con información que pueden ser transmitidos: los que hablan sobre hechos y los que lo hacen sobre sentimientos. Los primeros son mensajes con información objetiva, por ejemplo, la longitud de una mesa, el peso de un elefante o el dinero en el bolsillo. Esta información es utilizada por las empresas para actuar de la manera más eficiente posible. Así, por ejemplo, un directivo puede controlar las flaquezas y virtudes de los empleados, pudiendo tomar decisiones sobre su productividad (cantidad de piezas/hora) de forma objetiva. El segundo tipo son mensajes con información sentimental, dicho de otra manera, mensajes subjetivos o emocionales que expresan deseos, preocupaciones y opiniones. En una empresa este tipo de información es muy importante para conseguir maximizar la satisfacción de clientes, empleados y directivos, ya que las personas no son máquinas, y está demostrado que su eficiencia decrece cuando el ambiente laboral no es bueno.

Ruidos y barreras

Se denomina ruido o barrera a todas las señales indeseables que disturban la recepción clara del mensaje enviado por el emisor. Estos pueden darse por tres motivos: debido al entorno, al emisor o al receptor. Dentro de una organización existen varios ejemplos muy frecuentes de ruidos y barreras: el excesivo ruido ambiental, que dificulta la comunicación entre los trabajadores, la sobrecarga de información en los correos electrónicos, haciendo que la información verdaderamente importante se lea tarde, con desgana, o incluso sea descartada por equivocación, etc.

La disminución del ruido es un objetivo importante de varios departamentos de la empresa, pero es el departamento de recursos humanos, el que más empeño y esfuerzo dedica a eliminar o reducir estos ruidos.

Una posible clasificación de los ruidos más importantes son los que presenta Pérez Van Morlegan (2013):

- Temor reverencial: es el miedo que se tiene hacia la otra persona, un ejemplo muy común se da cuando un empleado sabe que algo está mal, pero no se atreve a comunicarlo por miedo a reprimendas.
- Tendencia egocéntrica: se da cuando una persona tiene una opinión y no la va a cambiar en ninguna circunstancia.
- Muletillas: repetir una palabra o frase continuamente. Esto consigue atraer la atención del receptor sobre la palabra y no sobre el tema en cuestión.
- Prejuicios: opinión fundada de antemano sobre un asunto o una persona, lo que lleva a restar valor al mensaje.
- Defecto o sobrecarga de información: ocurre cuando la información recibida es insuficiente o muy escueta, así mismo cuando la información está extremadamente detallada, lo que hace que dicha información se olvide o no se sepa asimilar correctamente.
- Rumores: es la información no verificada, que se transmite habitualmente por el “boca a boca”, y que al cabo de un tiempo puede llegar a considerarse real.

Es posible ampliar esta clasificación añadiendo alguno de los ruidos que señalan Robbins y Judge (2009):

- Comunicación “Políticamente correcta”: La forma de decir las cosas de manera inofensiva, puede dar lugar a que no se transmita la información de la manera más precisa.
- Comunicación aprensiva: la ansiedad que sufren ciertas personas al comunicarse de manera oral, escrita o de ambas. Esto puede dar pie a que en una situación que requiere de una comunicación cara a cara o por teléfono, se utilice un correo, reduciendo efectividad y dando una mala imagen.

Retroalimentación

Finalmente, el proceso de comunicación comienza en el emisor y, como todo proceso, es importante que sea circular terminando justo en el punto donde comenzó. El elemento que cierra el círculo de la comunicación es la retroalimentación, que puede ser la respuesta deseada o no deseada sobre la información enviada o simplemente la comprobación que se hace para saber si el mensaje ha sido recibido por el receptor de manera correcta o incorrecta, o si ha sufrido cambios o dificultades de entendimiento. Es en esta fase donde se dará por concluido el proceso de comunicación o se iniciará de nuevo en el caso de que la información no haya llegado de manera correcta. Si esta fase no se da, entonces no habrá comunicación, solo habrá información.

En el capítulo 4 se analizará más a fondo el término de retroalimentación.

2.2. Teorías de comunicación

Existen distintas escuelas de comunicación que se procederán a desarrollar en los siguientes epígrafes con el objetivo de tener una visión específica de cada una de ellas y se puedan ver claramente las diferencias que existen entre cada una de ellas.

2.2.1. Teoría clásica

La teoría clásica, evolucionó desde los años anteriores a la primera Guerra Mundial con el movimiento de la administración científica, que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del premio y el castigo. Sus principales exponentes fueron: Max Weber (burocracia), Frederick Taylor (administración científica) y Henri Fayol (principios de Management), quienes propusieron una forma sistemática de estudio para las organizaciones y establecieron pautas en el campo administrativo, procurando una forma de organización que tributara mejor a las crecientes y nuevas necesidades de la sociedad industrial.

La teoría clásica favorece las estructuras piramidales, poca interacción entre los miembros de la organización, procesos de comunicación vertical- descendente,

centralización en la toma de decisiones, exceso de reglas y reglamentos; una comunicación formal, jerárquica y planificada, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las tareas y el incremento de la eficiencia y productividad. Existía una concepción de “hombre económico”, es decir, el trabajador como extensión de las máquinas. Vélez. A (2007)

Estos estudios marcaron el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria.

Es interesante, en esta teoría, recalcar el término burocracia definido por Max Webber como “una gran organización que opera y funciona con fundamentos racionales”. Vélez. A (2007). Es decir, lo que propone Webber, es que la empresa debe regirse por unos comportamientos estipulados, lo que conlleva una carga de lentitud y exceso de trámites por el mero hecho de seguir los manuales de comportamiento de la empresa.

En cuanto a Frederick Taylor, varios autores lo reconocen como padre de la administración científica. Con su obra “principios de la administración científica” publicada en 1911, revolucionó en gran parte el sistema de producción de esa época.

Propone, dentro de su teoría, el establecimiento de normas técnicas para que el trabajador pueda desempeñar cualquier tarea para con ello poder aumentar la eficiencia de la misma.

Su obra se fundamenta en 4 principios básicos

- Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos
- Obtención de armonía en lugar de discordia
- Cooperación en lugar de individualismo
- Selección científica, educación y desarrollo de los trabajadores

Por último cabe señalar la presencia en esta teoría clásica de Henri Fayol. Podemos resumir su aportación en 14 principios básicos que veremos a continuación:

1. División de trabajo: la distribución de tareas debe realizarse entre grupos e individuos, para garantizar el esfuerzo y la atención sean enfocados en partes especiales de la actividad; Fayol propuso la especialización del trabajo como la mejor manera de aprovechar los recursos humanos de la organización.
2. Autoridad y responsabilidad: la autoridad para Fayol, se define como “el derecho de dar órdenes y el poder para conseguir su fiel obediencia”; la responsabilidad entraña ser confiable, lo cual, por naturaleza está asociado con la autoridad.
3. Disciplina: este precepto implica la necesidad de que los trabajadores realicen un esfuerzo común, en forma ordenada; sin embargo se deben aplicar sanciones, con un buen criterio, para alentar el esfuerzo común.
4. Unidad de mando: los trabajadores de las organizaciones deben recibir órdenes de un solo “administrador”, para así evitar conflictos y malos entendidos.
5. Unidad de dirección: de acuerdo con esta regla, toda la organización se debe mover en dirección de un objetivo común: en una dirección única.
6. Subordinación del interés individual al interés general: este principio sostiene que los intereses de una persona (o grupo) no deben prevalecer sobre las metas de la organización en su conjunto.
7. Remuneración del personal: el pago debe ser justo –no explotador-y recompensar el buen desempeño, se debe recurrir a diversas formas de pagos por ejemplo: por tiempo trabajo razón de la producción etc. También es necesario otorgar recompensas no financieras.
8. Centralización: según la definición de Fayol, la centralización significa “reducir la importancia del papel del subordinado mientras que la descentralización implica aumentarla; los grados de centralización/descentralización adoptados dependen de cada organización en la que el “administrador” trabaje.

9. Cadena escalar: esta característica definida por Fayol como línea de autoridad, quería decir que cierta cantidad de autoridad debe corresponder a cada posición jerárquica, pero también que los estratos más bajos de administradores siempre deben mantener informados a los niveles superiores de sus actividades laborales.
10. Orden: para aumentar la eficiencia y la coordinación todos los materiales y personas relacionadas con un tipo específico de trabajo deben ser designados en la misma ubicación general dentro de la empresa; un lugar para que cada quien esté en su lugar.
11. Equidad: este principio que Fayol diferenciaba de la justicia, constituía la ejecución de las convenciones establecidas; sin embargo las convenciones no pueden prever todo, por lo cual deben ser interpretadas y sus insuficiencias complementadas; todos los empleados deben ser tratados de la forma más “igualitaria” posible.
12. Estabilidad del personal en sus cargos: la retención de los trabajadores más productivos debe ser prioritaria para la administración; la contratación de nuevos empleados normalmente lleva asociados los costos del reclutamiento y la selección, así como los defectos propios del proceso.
13. Iniciativa: los administradores deben estimular la iniciativa del trabajador, la cual se define como “una actividad nueva o adicional emprendida por voluntad propia”.
14. Espíritu de Equipo: de acuerdo con este precepto, los administradores deben propiciar la armonía y la buena voluntad general de los empleados, pues ambos son poderosas fuerzas de la organización.

Estos 14 puntos llevaron a Fayol a convertirse en uno de los principales desarrolladores de la teoría clásica

2.2.2. Teoría de relaciones humanas

La teoría de relaciones humanas se desarrolló hacia fines de los años veinte. Abarcó por vez primera variables como actitudes de los trabajadores, moral, grupos de trabajo informales y relaciones sociales, partiendo de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño empresarial.

Entre los estudios de esta corriente deben resaltarse los llevados a cabo por Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor. El interés primario de esta escuela fue el individuo. La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los trabajadores para mejorar la moral y satisfacción de estos. Se crearon estructuras más flexibles, con posibilidades para un estilo de dirección más participativo. Apareció un flujo de comunicación ascendente bajo la forma de sugerencias de los subordinados a la dirección.

El aporte más importante de Elton Mayo es el experimento de Hawthorne, en el que podemos destacar las conclusiones que sacó el propio Mayo después del desarrollo del mismo. Este consiste en el estudio de la productividad de los trabajadores teniendo en cuenta el ambiente en el que se encuentra. Sus conclusiones son las siguientes:

1. El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.
2. El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos.
3. Los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales.
4. En Hawthorne los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. La empresa pasó a ser una organización social compuesta por grupos

sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal (con los propósitos y estructura definidos por la empresa). Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

5. En la organización es muy importante tener en cuenta los aspectos y las decisiones que tienen los empleados para enfocar y establecer las relaciones humanas.

6. Elton Mayo llegó a la conclusión de que a mayor interacción, mayor capacidad productiva.

7. Cualquier cambio produce una reacción en el personal.

8. Gracias a este experimento se pudo comprobar que cuando el trabajador se siente bien, es más productivo a la hora de trabajar.

Kurt Lewin, reconocido fundador de lo que hoy en día conocemos como psicología social, aporta a esta teoría de dirección lo que él define como espacio vital.

El espacio vital puede definirse como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo dado, en un momento determinado. Se representa conceptualmente como un espacio bidimensional en el cual se mueve el individuo.

Este espacio contiene a la persona misma, las metas que busca, las “metas” negativas que trata de evitar, las barreras que restringen sus movimientos y los caminos que debe seguir para obtener lo que quiere.

El espacio vital no se lo debe confundir con el espacio geográfico o físico sino el mundo tal como afecta al individuo. En consecuencia, un objeto que ese individuo ignora o que no influye en él no aparecerá en su espacio vital aunque esté cerca suyo y algo que no está pero que él cree que está allí y lo hace reaccionar como si estuviera, ese algo estará presente.

Rensis Likert identifica un distinto tipo de supervisión que contrasta con el que está centrado en la tarea al que denomina “centrado en el empleado”. Algunas de las características de la supervisión centrada en los empleados son:

Ejercen un tipo de control general y no tan específico

Ayudan a los subordinados para alcanzar mayor productividad

Toman en cuenta la opinión de los subordinados

Se orientan más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos

Establecen objetivos y metas de alta productividad que son “alcanzables”

La aportación de Douglas Mcgregor es el desarrollo de lo que él llama como teoría X y teoría Y.

2.2.3. Teoría X e Y

La teoría X lleva implícitos los supuestos del modelo de O. S. Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo, evitándolo si es posible. El director piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente, también se

considera necesario contar con una estructura jerárquica en la que cada nivel cuente con un supervisor que este pendiente de los subordinados. Según el doctor Kumi Mark si las metas de la organización son dadas a conocer se supone que por la teoría X la fuerza laboral o sea los trabajadores cooperen tendrá que usarse cierta coerción y amenazas, el ambiente laboral es altamente supervisado, carente de confianza y punitivo. En la teoría X la persona al mando tiende a creer que todo siempre es culpa de alguien, que todos los empleados solo piensan en sí mismos y no como en un todo dentro de la organización y normalmente la persona al mando siente que el único propósito del trabajador es la obtención de dinero sin comprometerse con la empresa. (Albizu 1987)

La teoría Y, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. Se cree que los trabajadores disfrutan su trabajo físico y mental, actuando como si fuera un juego o mejor dicho como algo que se disfruta para ellos. Los trabajadores también poseen la habilidad para resolver cualquier tipo de problema que se dé, de una manera creativa, pero este tipo de talento es desaprovechado en muchas de las organizaciones al dar estas las normas, reglas y restricciones de cómo trabajar dejando al trabajador sin libertad.

El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.

Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.

El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.

Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.

Capacidad de las personas de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.

En las condiciones de la vida industrial moderna solo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

Y considera que, para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:

Considerar al individuo maduro y responsable.

Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

La teoría Y está basada en que la persona que se encuentre al mando cree que dando las condiciones apropiadas para trabajar la mayoría de las personas trabajaran bien y tendrán un buen desempeño. También creen que la satisfacción que deja el realizar bien un trabajo ya sea mental o por el uso de fuerza, es un factor de motivación muy importante. (Albizu 1987)

2.3. Objetivos de la comunicación interna

Hoy en día nadie niega que es indispensable la inclusión de las funciones y objetivos de la comunicación interna en los planes estratégicos de cualquier empresa, y que debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de las políticas estratégicas de la organización.

La comunicación interna “nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”.

Muchos autores hablan de los objetivos de la comunicación interna: “su finalidad es intangible, sea cual sea la naturaleza y el tamaño de la empresa: mejorar los resultados de la empresa y por lo tanto su rentabilidad” (Bannel, 1989). Berceruelo

(2011), por ejemplo, aprecia como líneas objetivas de la comunicación las siguientes: vincular el trabajo individual y los objetivos empresariales, transmitir la misión y los valores de una organización, mantener vivo el estímulo y la motivación en la tarea diaria, mejorar la satisfacción personal, y mejorar la productividad y el rendimiento.

Bannel y Berceruelo coinciden en que el objetivo principal de la comunicación interna es el de mejorar la productividad, el rendimiento, motivar a los trabajadores etc. En definitiva, como fin último, mejorar los resultados de la empresa.

Sobre esos objetivos anteriormente citados está basado el modelo de las “cinco íes” de Andrade (2005), en el que el objetivo fundamental de la comunicación interna sería “respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, fomentando su involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios”.

De este objetivo general se pueden sacar 6 objetivos más específicos, que serían las “cinco íes”; identificación, información, integración, involucramiento e imagen y una sexta “i”, que sería la investigación, formando lo que se conoce como el “Modelo de las seis íes” (Andrade, 2005).

2.4. Herramientas de comunicación en la empresa

Existen muchos tipos de herramientas para mejorar y hacer más efectiva la comunicación dentro de las empresas. En este epígrafe van a enumerarse y a explicarse,

todos aquellos recursos disponibles así como los más utilizados que las empresas disponen para elaborar la comunicación interna.

2.4.1. Manual del empleado

Es una herramienta que la empresa envía a cada empleado con el objeto de que estos últimos conozcan todas las funciones que tienen dentro de la empresa así como sus tareas específicas. Suele aportar también el famoso know-how (saber cómo) y también la filosofía y cultura empresarial de la compañía.

2.4.2. Comunicación escrita

Se utiliza para la transmisión importante y precisa de información. Con esta herramienta se evita la mala interpretación de la información. Entre las diversas herramientas de comunicación escrita, podemos distinguir:

- Boletín informativo, revista o periódico de la empresa

Se utiliza para comunicar los últimos logros de la empresa, acontecimientos recientes, eventos, etc. Se reparte gratuitamente entre los trabajadores.

- Tablón de anuncios

Se utiliza para la transmisión de comunicación no de mucha importancia. Suele venir apoyada por otros canales de comunicación.

- Circulares

Son utilizadas por los directivos para la transmisión urgente de información de forma rápida a toda la organización.

2.4.3. Comunicación electrónica

En los últimos tiempos es una de las herramientas más utilizadas dentro de las organizaciones debido a la rapidez con la que se puede transmitir la información así como también la facilidad para llegar a un gran número de personas en el menor tiempo posible. Entre las más destacadas podemos identificar:

- E-mail, chat o mensajería instantánea

Son herramientas muy utilizadas por empleados para comunicar información a cualquier parte de la organización. Tiene las ventajas propias que hemos descrito antes, rapidez, eficacia... Pero también inconvenientes como la saturación de emails o mensajes que puede provocar que el receptor no lea la información. Por otra parte la utilización de chat o mensajería instantánea puede dar un toque demasiado informal al contenido del mensaje.

- Intranet

Es una de las herramientas de última creación, se trata de una página web adaptada únicamente para uso interno de la empresa. Está conectada con otras redes/herramientas de comunicación como por ejemplo correo electrónico, ficheros, bases de datos etc. Otorga facilidades de acceso, a toda la información de la empresa, a todos los empleados. Esto, por un lado, es una ventaja, ya que permite que aumente la eficiencia en el trabajo, no siendo necesario pedir cierta información a un departamento diferente, ya que esta, está disponible para todos en la intranet. Pero por otro lado tiene alguna desventaja, como el hecho de que, todos los empleados puedan acceder a toda esa información, con la posibilidad de la filtración de la misma fuera de la empresa. Aunque existen medios para regular esto, como la creación de distintos niveles de acceso.

- Videoconferencia

Es una herramienta muy útil a la hora de realizar reuniones sin necesidad de que todas las personas tengan que desplazarse al mismo lugar. Es muy utilizada por las grandes empresas con el fin de reducir los costes de desplazamiento y minimizar el tiempo invertido en el mismo. El problema que puede surgir en las videoconferencias es que la calidad de la llamada sea baja, lo cual crea ciertas complicaciones a la hora de conseguir una buena comunicación.

Por último cabe destacar el uso de redes sociales (Facebook, linkedIn, etc) que se ha implantado mucho en las organizaciones en los últimos tiempos. Aunque es una herramienta que se aprovecha más en comunicación o divulgación pública, también puede utilizarse como comunicación interna cuando en el perfil de la empresa, se recogen todos los perfiles tanto de trabajadores como directivos y jefes de departamento. Tiene un uso parecido a la intranet que hemos visto antes pero con la diferencia de que en este caso se hace de forma pública ya que no solo los pertenecientes a la organización pueden acceder a la información sino que todos los usuarios de redes sociales pueden adquirir dicha información.

2.4.4. Comunicación informal

La comunicación informal, es un tipo de comunicación muy innovadora puesto que consiste en la transmisión sincera de información entre distintos puestos jerárquicos. Para el desarrollo de este tipo de comunicación se necesita la implantación de una atmósfera de relajación y confianza que favorezca al intercambio de información. Para la implantación de este tipo de atmósfera, podemos destacar las siguientes herramientas.

- Cenas y comidas de empresa

Es una buena forma para desarrollar lo que es conocido como “teambuilding”, es decir, ayuda a que los trabajadores de una organización formen equipo y sean solidarios unos con otros. También transmite una sensación de pertenencia a los trabajadores de la empresa, un “contamos contigo” o “confiamos en ti”.

- Gestión mediante “paseos”

La posibilidad de tener un lugar donde reunirse como una cafetería un restaurante, favorece la comunicación entre trabajadores y gerentes ya que ambos se encuentran en una situación en la que no está tan presente la jerarquía. Dar confianza a los trabajadores dejando la puerta del despacho abierta o preguntando qué tal van las cosas también favorece la comunicación.

3. Análisis de la comunicación en empresas españolas y rumanas

Como se ha visto en los apartados anteriores, la comunicación dentro de las organizaciones tiene una importancia capital para el buen desempeño del trabajo y el cumplimiento de objetivos de las mismas. En este apartado vamos a describir este tipo de comunicación.

3.1. Metodología empleada

En este epígrafe, se explicará el método empleado para encontrar los datos que se observarán posteriormente. Entre ellos se encuentran los datos proporcionados por algunas empresas en el ámbito de la comunicación.

Como principal herramienta en la búsqueda de datos para el análisis, se encuentran, la lectura de noticias de actualidad, blogs de empresa y estudios estatales. La

incorporación de datos prestados por empresas reales, contribuyen también a la elaboración de este proyecto.

Aprovechando la estancia en Bucarest (Rumanía), se realizaron dos entrevistas abiertas a gerentes y empresarios de la zona para conocer su opinión y política de la comunicación.

Más adelante se analizará, con la consulta de bibliografía, la veracidad de lo que se ha afirmado en las entrevistas.

En la primera empresa, conocida como “Jar a la greek”, dedicada a la restauración y especialista en la cocina griega, el empresario y dueño del negocio, Pantelis Aristotelus con más de 10 años de experiencia, contestó a la entrevista que se le propuso.

La entrevista consta de dos partes, en la primera el empresario contestó a qué opinión tenía él sobre la política de comunicación en la empresa. En la segunda parte analizó qué tipo de políticas se utilizaban en su empresa. De esta entrevista podemos extraer:

La comunicación en un negocio como un restaurante es imprescindible para el éxito

La cercanía con sus empleados y el buen clima laboral que existía.

El clima laboral generado día a día

Los trámites burocráticos necesarios para la creación de empresas

La segunda empresa es la multinacional “Accenture,” dedicada a la consultoría y asesoramiento de diversas empresas. Se realizó una entrevista abierta a la empleada del departamento de recursos humanos Madalina Libianu que consta de dos partes. En la primera analizó los recursos técnicos que posee la empresa y en la segunda parte, el factor humano y formación de trabajadores. De la entrevista podemos extraer las siguientes conclusiones:

El uso de un software de gestión moderno, con alta velocidad de internet, permite agilizar los trámites así como su actualización continua.

El nivel de idiomas de los trabajadores de la compañía es muy alto, entre ellos destacan inglés y francés.

La tercera empresa, localizada en España, es la denominada GV asesores, dedicada al asesoramiento laboral, fiscal y contable. En ella, se realizó una entrevista abierta al director Javier Gijón. La entrevista consta de dos partes. La primera parte, consta de la opinión del director acerca del uso de la información dentro de la empresa. La segunda parte del uso de recursos técnicos en la empresa. De la entrevista podemos extraer las siguientes conclusiones:

La organización de la información es vital para este tipo de empresas.

La implantación de un software de gestión facilita el acceso a esa información.

3.2.Descripción y principales diferencias

3.2.1. Marco conceptual, situación de la economía rumana

Rumanía es un país ubicado en la intersección de Europa Central y del Sureste, en la frontera con el mar Negro. Rumanía limita con Hungría y Serbia al oeste, Ucrania y Moldavia al noreste y al este, y Bulgaria al sur. Con 238 400 km², Rumanía es el noveno país más grande de la Unión Europea por área, y cuenta con la séptima mayor población de la Unión Europea con más de 19 millones de habitantes.

Su capital y ciudad más poblada es Bucarest, la décima ciudad más grande de la Unión Europea.

Rumanía es uno de los principales productores y exportadores de productos agrícolas de Europa. Este sector representa el 10 % del PIB. Los cultivos ocupan el 40 % de la superficie del país; los recursos forestales son abundantes y la pesca se está expandiendo. Existen yacimientos de gas natural y petróleo que aportan un porcentaje significativo del consumo diario, pero para cubrir la totalidad de la demanda el país está obligado a importarlos, principalmente de Rusia. Para tratar de reducir la dependencia de factores externos, se ha impulsado la generación en plantas de energía nuclear e hidroeléctrica, y entre ambas clases proporcionan un 45 % de la energía consumida en el país.

El sector industrial representa el 35 % del PIB, pese a que en los últimos tiempos, las instalaciones construidas durante la etapa de economía centralizada han quedado obsoletas y las fábricas han tenido que invertir masivamente en modernizaciones. Los principales sectores son el textil, el siderúrgico, la producción de maquinaria y vehículos de armamento y el procesamiento de la producción agropecuaria.

Los servicios comprenden el restante 55 % del PIB, siendo el turismo el principal contribuyente. El mar Negro, el delta del Danubio y los Cárpatos son las atracciones naturales que concentran el turismo, mientras que en Transilvania destaca su patrimonio cultural.

El índice de desempleo es del 6,4 %, varios puntos por debajo de otros países de la región y de Europa Occidental. La balanza comercial tiene un déficit significativo, las exportaciones son de 33 500 millones de euros mientras que las importaciones alcanzan los 56 400 millones de euros. Los principales socios de Rumanía, tanto en las exportaciones como en las importaciones son Italia y Alemania. Se destaca el hecho de que mantiene buenas relaciones comerciales con todos los países de habla hispana, en especial con Chile, Colombia, Ecuador, España y Venezuela.

Rumanía, como España también es un país miembro de la Unión Europea, pero Rumanía todavía es un país en el que no está implementado el euro como moneda nacional. Rumanía tiene el leu (RON) como moneda nacional y que es gestionada por el banco nacional del mismo país “Banca Nationala Romana”. Se prevé que para los próximos años se implante el euro pero es todavía un debate muy abierto en el pueblo rumano.

3.2.2. Diferencias y similitudes

- Idiomas

El pueblo rumano, recientemente se ha desarrollado mucho en cuanto al conocimiento de distintos idiomas. Casi todas las facultades ofrecen dentro de sus programas como mínimo un curso en inglés y otras pueden ofrecer los cursos hasta más de en 3 idiomas distintos. En diferencia con España los trabajadores de empresas rumanas por general suelen conocer, al menos dos idiomas. Algunas empresas incluso llegan a exigir hasta tres idiomas diferentes. Los idiomas que son los más conocidos entre los rumanos son

Rumano, Español, Inglés y Francés. El desarrollo de estos mismos quizá viene determinado porque la mayoría son de origen latino aunque también se conocen otros idiomas determinados por la entrada de nuevas empresas en el mercado rumano, estos son el ruso, el turco y en menor medida el italiano.

Según el Ministerio nacional de educación rumano, un 60% de los jóvenes entre 20 y 25 años han elegido como segunda lengua el inglés, un 15% del español el 10% el francés y otro 15% ha elegido como segunda lengua otros idiomas como los que hemos dicho antes incluyendo también el alemán.

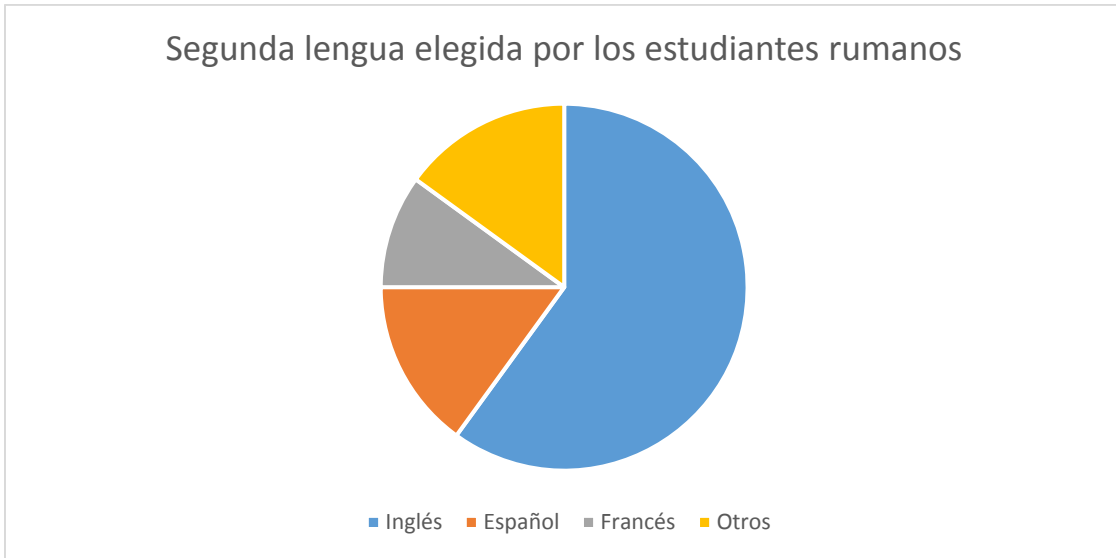


Figura 2. Fuente: elaboración propia

El conocimiento de idiomas por parte de trabajadores es muy importante dentro de las empresas, ya que permite a las organizaciones crear grupos de trabajo internacionales. Por otra parte, puede permitir a las empresas tanto la importación de nuevos talentos a la organización, con altas probabilidades de adaptación, así

como tener una facilidad para el proceso de internacionalización de la empresa en el caso en el que la organización quisiera abrir otra sucursal en otro país. También con cierta tasa de éxito en este caso ya que como sabemos no todas las empresas triunfan al salir al extranjero.

- Internet y telefonía móvil

En este epígrafe hay que conocer que Rumanía es de los países de la Unión Europea y del mundo, que mejores infraestructuras tiene a la hora de hablar de velocidad en la conexión a internet.

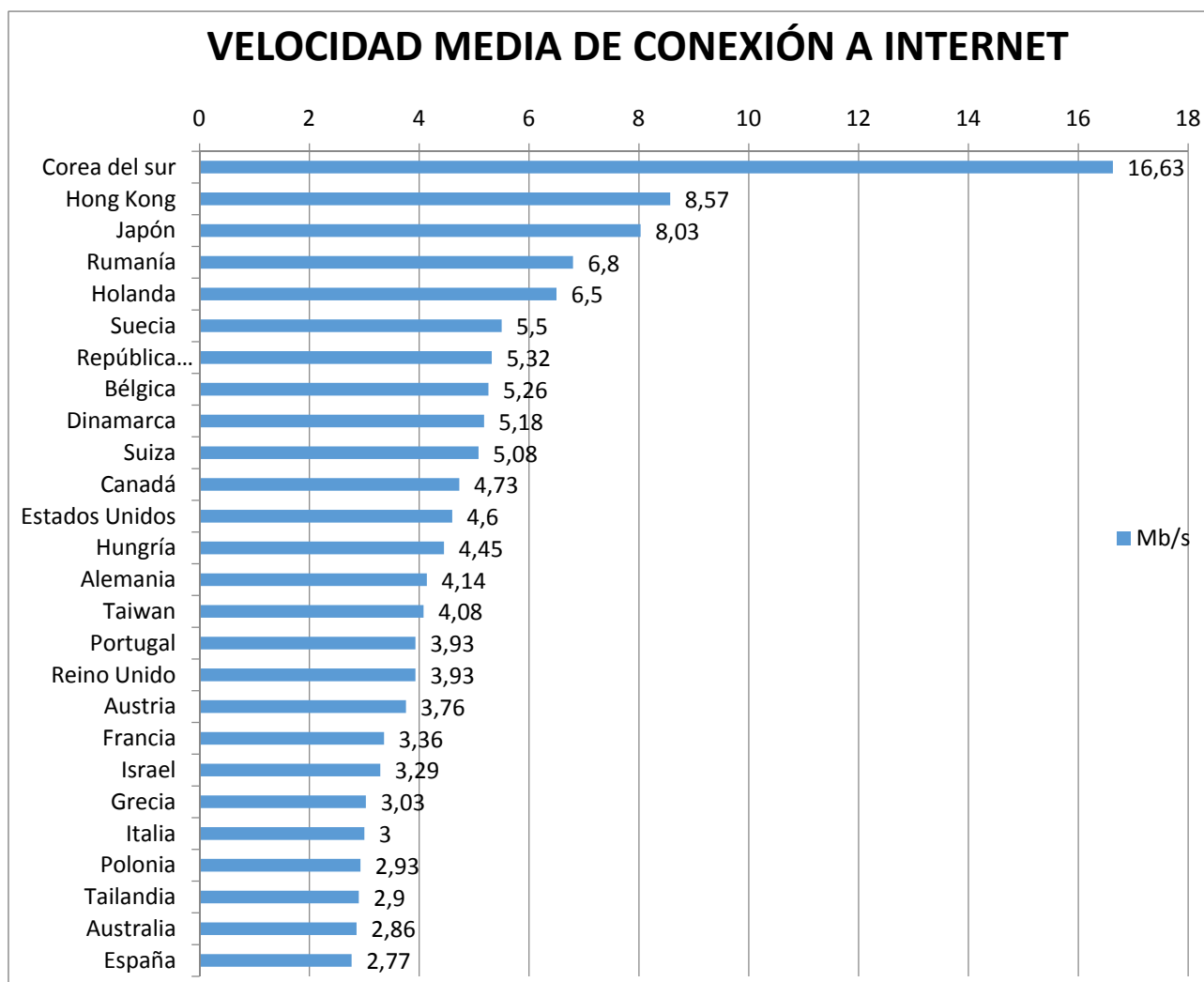


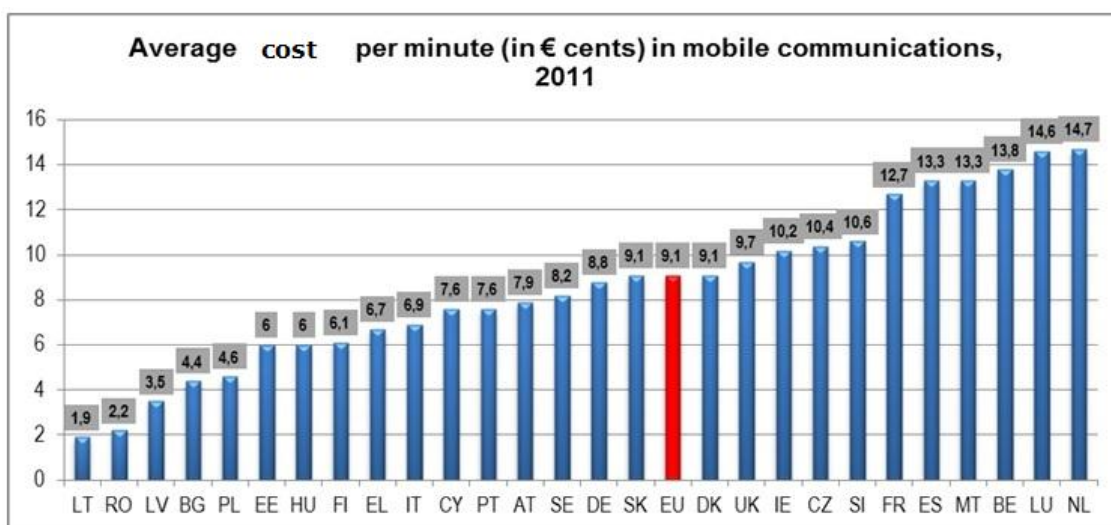
Figura 3. Fuente adaptación del gráfico del artículo “los españoles contamos con una lenta velocidad media de conexión a internet”

Según la figura 3 extraída de un artículo del periódico ABC publicado en noviembre de 2010 y titulado “los españoles contamos con una lenta velocidad media de conexión a internet”, podemos que Rumanía es el cuarto país con más alta velocidad media de conexión a internet (6,80 Mb/s) después de Corea del sur, Hong Kong y Japón. Y siendo la primera en cuestión de velocidad de internet dentro de la Unión Europea.

España por otra parte, siendo un país occidental y en teoría más desarrollado cuenta con una baja velocidad media (2,77 Mb/s), por debajo de países de la Unión Europea tales como Portugal, Grecia e Italia entre otros.

Por otra parte, el coste de líneas telefónicas en Rumanía es inferior al de otros países de la U.E

Coste medio por minuto (en céntimos de euro) en telefonía móvil (2011)



Source: Digital Agenda Scoreboard 2012

Figura 4. Fuente: Tabla de resultados agenda digital (2012)

Según la figura 4 el coste de una llamada de telefonía móvil en Rumanía ronda una media de 2,2 céntimos/minuto. Bastante inferior al coste medio de la unión europea, 9,1

cent/min y por supuesto bastante inferior al coste en España que ronda los precios medios más caros de la unión europea con unos 13,3 cent/min.

Todos estos datos conducen a que tanto por estructura de telecomunicaciones y por precio de las mismas, las empresas rumanas tienen mucha facilidad para diseñar una buena comunicación dentro de su organización. Ya sea el intranet de las empresas la cual es top dentro de Europa en velocidad de subida y descarga o el precio de la telefonía móvil el cual como hemos visto antes es de los más bajos de la unión. Esto facilita el intercambio de información dentro de las empresas de una manera rápida y eficaz, y que por los datos señalados tiene una ventaja muy competitiva en este campo con respecto a las empresas españolas.

- Comunicación informal

Como se ha visto en el apartado de “herramientas para la comunicación interna”, la comunicación informal, tiene una gran importancia dentro de la comunicación interna de la empresa. Esto es debido a que solo es necesario crear una buena atmósfera para que los empleados puedan dialogar o para que los directivos estén en una posición más cercana con sus trabajadores.

En Rumanía la jornada laboral de los trabajadores, suele ser larga y por supuesto de forma continua. Estamos hablando de una jornada laboral que empieza a las ocho de la mañana y acaba a las seis de la tarde, unas 10 horas ininterrumpidas.

Las empresas dan un descanso de aproximadamente 1 hora a los trabajadores para comer. En diferencia con España las empresas rumanas habilitan un área del centro de trabajo para abrir una cocina, donde los trabajadores o empleados pueden preparar su propia comida.

Otra opción que toman las empresas rumanas es el de cerrar acuerdos con restaurantes o establecimientos cercanos a su centro de trabajo con el fin de ofrecer a sus empleados un menú del día en dicho restaurante.

Como hemos dicho anteriormente, esto facilita la comunicación informal ya que genera un ambiente tranquilo en donde las personas pueden dialogar sobre sus tareas, o pedir ayuda en algún área que se les antoje más difícil desempeñar su labor.

- Burocracia

El término burocracia viene definido por la Real Academia Española como “el conjunto de actividades y trámites que hay que seguir para resolver un asunto de carácter administrativo”.

El problema, como hemos visto en las teorías de comunicación, es cuando existe un exceso de burocracia en las organizaciones, lo que dificulta notablemente la comunicación en la empresa.

Un caso práctico es la orden de elaborar una tarea por parte de la jerarquía más alta de la organización a la más baja, ya que esta información tiene que pasar por los mandos medios y cuando llega al destinatario final, la información puede estar distorsionada o malinterpretada.

En el caso opuesto es incluso más complejo ya que se produce el denominado efecto embudo. Mucha información de distintas áreas de la organización, pasa a un solo miembro para la toma de decisiones. Esto puede generar problema de saturación así como una falta de velocidad a la hora de toma de decisiones lo cual puede suponer pérdidas para la empresa.

En Rumanía es normal encontrar este tipo de problemas en las organizaciones que incluso pueden generar dudas en los trabajadores ya que no saben muy bien de dónde provienen las órdenes.

Esto quizá viene heredado del modelo comunista que no hace mucho tiempo, todavía funcionaba en este país. El control era brutal y en comparación con empresas españolas a mi parecer lo sigue siendo.

También pone de manifiesto la falta de iniciativa por parte de los empleados para desarrollar tareas ya que esperan a que las órdenes lleguen de los mandos superiores, lo cual como hemos dicho antes, genera una falta de eficacia y una pérdida de velocidad a la actuar que puede poner en riesgo el cumplimiento de objetivos de la empresa.

▪ Jerarquía empresarial

La jerarquía empresarial en Rumanía es muy parecida a la que podemos encontrar en empresas españolas y en consecuencia al resto de empresas dentro del marco europeo. Siguen una estructura de alto jefe, o consejo de administración, mandos medios y por último los trabajadores o subordinados.

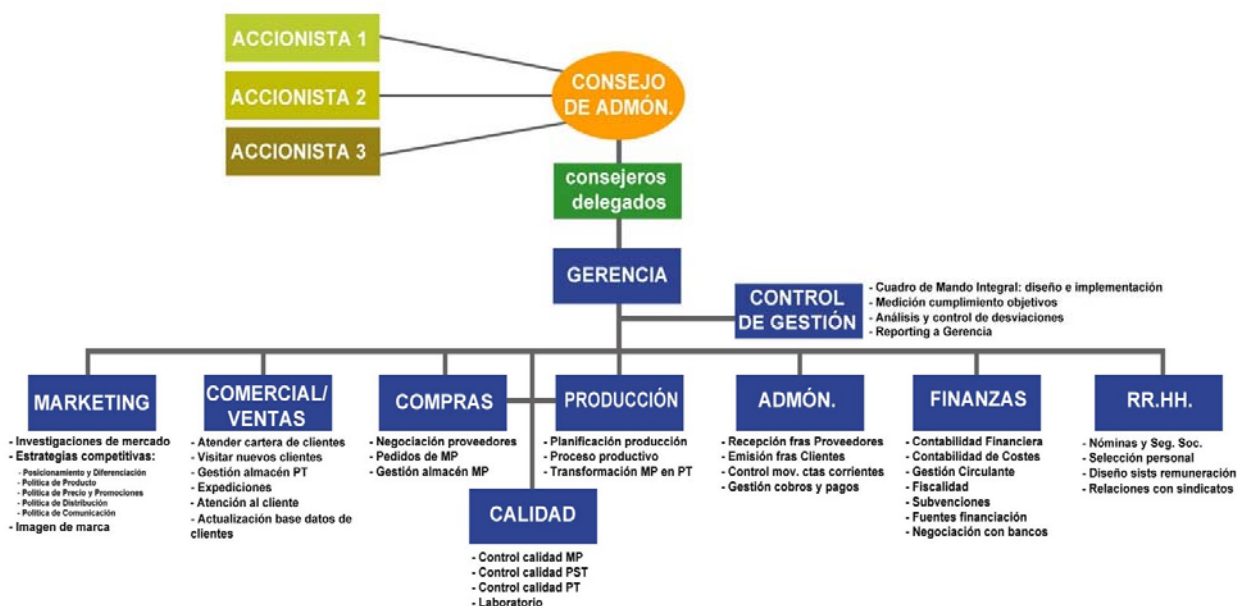


Figura 5. Fuente: Mundodelaempresa.blogspot.com .es “Organización: organigrama de empresas”

Como se puede ver en la figura 5 este sería el organigrama clásico de una empresa la cual contiene su consejo de administración, gerencia y los distintos departamentos que suele tener una empresa, con sus tareas detalladas.

Suele suceder que en empresas de menor tamaño alguno o varios de los departamentos ofrecidos en el organigrama sean objetos de staff externos de la misma empresa, esto consiste en que otra empresa se encarga de hacer las tareas de ese o de esos departamentos.

Un ejemplo muy claro se puede ver en el departamento de finanzas de una empresa la cual suele llevar tareas de contabilidad y fiscalidad. En empresas de tamaño reducido estas tareas se suelen llevar a cabo por asesorías locales.

Para resumir todo lo dicho anteriormente se adjunta la tabla figura 6, para recalcar las ideas claves de epígrafe:

Factores	España	Rumanía
Idiomas	Nivel bajo de idiomas	Conocimiento de varias lenguas
Internet y telefonía móvil	Infraestructuras deficientes	Infraestructuras eficientes
Comunicación informal	Desarrollándose en los últimos años	Alto nivel de comunicación informal
Burocracia	Independencia en la realización de tareas	Alto nivel de burocracia
Jerarquía	Estructura clásica de jerarquía empresarial	Estructura clásica de jerarquía empresarial

Tabla 1. Fuente: elaboración propia

3.3. Identificación de problemas y posibles soluciones.

En el apartado anterior hemos visto las diferencias entre las empresas rumanas y españolas en el ámbito de la comunicación interna de las mismas. En este apartado vamos a observar los problemas que tienen las empresas españolas en comunicación con

las consecuencias que ello conlleva así como dar unas posibles soluciones a estos problemas.

Problemas que puede generar una mala comunicación en la empresa

-Desorientación.

Ana Asuero, (blog Zyncro, 2013) especialista en comunicación corporativa y marketing digital, indica que una de las consecuencias de una mala comunicación se da en el discurso. “El discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras”. Al momento de que esto sucede, la interacción entre líderes y colaboradores toma otro rumbo, cada quien escucha lo que desea o transmiten lo que puedan, esto desorienta a los trabajadores y perjudica a la organización”.

-Baja moral de los colaboradores.

Es inevitable, una mala práctica de la comunicación puede llegar a propagar resentimiento y frustración en todas jerarquías. Esto genera un mal ambiente laboral que daña directamente la moral de tus trabajadores, dañando la productividad y las relaciones internas y externas de la empresa.

-Crea desconfianza.

Genera problemas de desconfianza, conexión y credibilidad.

-Falta de comunicación interna.

Es vital para las organizaciones, una comunicación interna fortalecida te permite crear sentido de pertenencia y una mayor confianza de tus empleados. Cuando ésta no existe, los problemas pueden desembocar en retrasos en la planificación, repetir pasos estratégicos y parar el flujo operativo; según indica el portal ehowenespanol.com.

-Desmotivación = Baja Productividad.

Ana Asuero, asegura que una mala comunicación puede pegar directamente en la autoestima del trabajador debido a que piensan que no están informados, que sus ideas y opiniones no importan y que ellos no forman parte de la empresa, esto genera poco interés y elimina la pasión de su trabajo.

-Problemas con los clientes.

También afecta en esto. Los efectos de una mala comunicación pueden ser desastrosos y llegar hasta los clientes y proveedores, pues la comunicación es la relación y el servicio al cliente.

Estos son los principales problemas que genera la falta de comunicación en una empresa. Como podemos ver son problemas que afectan directamente al buen funcionamiento de la organización. Para ello planteamos soluciones para mejorar la falta de comunicación en la empresa y en algunos casos el de mejorarla

Idiomas

Como se hemos visto en el apartado anterior el conocimiento de idiomas en los trabajadores de una organización es fundamental para generar grupos de trabajo multinacionales, importación de talento de trabajadores de otras zonas, internacionalización de la empresa...

En España se está improvisando poco a poco este punto, pero según un estudio realizado y publicado por el diario ABC en 2012, solo un 34% tiene conocimiento de una segunda lengua y el 43% de ninguna lengua además de la materna. Además solo un 13% de los encuestados conocía al menos dos lenguas y un 5% más de dos lenguas. Los españoles (18 a 65 años) que sí conocen otras lenguas además de las maternas, un 35% se ha decantado por el inglés, mientras un 14,1% ha señalado conocer el francés y otro 2,7% el alemán. El conocimiento del italiano, el portugués y el ruso están por debajo del 2%.

Entre los conocedores del inglés, un 45% ha apuntado que tiene un nivel medio, mientras que otro 20% ha asegurado tener un nivel avanzado.

Estos son datos preocupantes cuando hablamos de los objetivos previamente subrayados (internacionalización, creación de grupos internacionales, importación de talentos...). Lo que conlleva un gran lastre para las empresas de adaptarse a un mundo cada vez más globalizado donde la comunicación entre diferentes países esta a la orden del día.

Este problema es “fácilmente” solucionable, y la clave está en la formación. Las empresas que quieran ganar ese punto de competitividad deberían inducir a sus trabajadores y empleados en cursos sobre idiomas o dar incentivos en cuanto al conocimiento de idiomas, accesibilidad a determinados puestos de trabajo, salarios a percibir más altos etc.

Soporte técnico e informático

Anteriormente se ha visto como Rumanía es uno de los países líderes tanto en velocidad de internet como en el precio de la telefonía. Un buen soporte informático y telefónico hace que la comunicación entre trabajadores y directivos sea más eficaz.

En la figura 3 se ha podido observar como España está a la cola en velocidad de internet así como del precio de la telefonía. En el mundo empresarial, las TICS (tecnologías de la información y comunicación) son cada vez más importantes para empresarios a la hora de la toma de decisiones o como estamos analizando para un funcionamiento más rápido y eficaz de la comunicación dentro de la empresa.

Para ello las empresas deben invertir en soportes o programas que les hagan más fáciles este tipo de tareas como la clasificación de la información, tiempo del trabajo etc. La inversión por parte de una empresa en programas de gestión o soportes informáticos

puede generar en ella una mejora muy notable por parte del empresario a la hora de la toma de decisiones así como de los trabajadores a la hora de localizar la información deseada en un breve espacio de tiempo.

En este punto las empresas españolas se han desarrollado notablemente. Concretamente según un estudio realizado entre el comparador de software “buscoelmejor.com” y la asociación de técnicos de informática (ATI) publicado en Marzo de 2015, señala que 8 de cada 10 empresas españolas posee ya un software de gestión.

Implantación de feed-back o retroalimentación

La implantación del conocido sistema llamado feed-back o retroalimentación mejora en buena medida el ambiente laboral así como la comunicación en la empresa. Genera confianza en los trabajadores y además también genera información útil para gerentes y directivos a coste cero.

El feed-back se denomina como la acción de opinar, evaluar y considerar el desempeño de una persona o grupo de personas en la realización de un trabajo o tarea. Como tal, es una acción que revela las fortalezas y debilidades, los puntos positivos y negativos, de la labor realizada con el fin de corregirla, modificarla o mejorarla.

Hasta ahora la implantación del feed-back en las empresas no está muy desarrollado. La inserción de este mismo dentro de las empresas, en mi opinión, puede ser la herramienta más importante para mejorar la comunicación interna de la misma y solucionar los problemas que conllevan esa mala comunicación.

Como se ha dicho antes, el feed-back genera aspectos positivos tanto para los trabajadores como para los directivos. Para los trabajadores genera una sensación de que se les tiene en cuenta, de que pertenecen a la empresa. Para los directivos genera información útil que les puede ayudar a mejorar aspectos tanto técnicos como tácticos así como a la hora de tomar decisiones.

4. Conclusiones

La comunicación en la empresa es un pilar básico y fundamental del éxito empresarial. La buena comunicación entre trabajadores y trabajadores y gerentes permite a la organización alcanzar los objetivos propuestos con facilidad así como la detección de problemas y la posterior reparación de los mismos.

Entre las teorías se puede señalar que la teoría clásica queda un poco arcaica en los tiempos que corren, ya que se argumenta en patrones muy rígidos y una poca implicación por parte del trabajador, aunque aún existen corporaciones que se rigen por estos patrones.

En cuanto a la teoría de relaciones humanas, es en mi punto de vista más adecuada para la organización ya que implica más a los trabajadores en el desarrollo de la organización y permite que esta crezca y se pueda adaptar más a su entorno. El mundo de la empresa está en permanente cambio por lo que conocer las opiniones de los trabajadores que al fin y al cabo son los que día a día trabajan el producto o facilitan el servicio, puede proporcionar al empresario la suficiente información para la buena toma de decisiones en la organización.

Rumanía es un país menos desarrollado que España, en magnitudes macroeconómicas, pero en el contexto de comunicación, tiene mejores recursos y sus trabajadores cuentan con una mayor formación.

Los problemas que genera una mala comunicación dentro de la empresa son terribles para la consecución de objetivos, las organizaciones deben focalizar parte de sus recursos en solucionar estos problemas.

Existen diversas formas de solventar los problemas de comunicación pero las más importantes son la formación de trabajadores en habilidades comunicativas, la inversión

en soportes informáticos de gestión de la información y la implantación del feed-back o retroalimentación

En especial la implantación de feed-back es la forma menos costosa y más eficiente para las empresas de solucionar estos problemas de comunicación en la empresa. Si no existe retroalimentación, el proceso de comunicación no está completo al 100%

5. Bibliografía

ALBIZU, E “Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos” editorial Ariel, 1997

ANDRADE, H “Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica” editorial Netbiblo, 2005.

BANNEL, Y “Comunicación y marketing interno: la revolución empresarial de hoy” editorial Gramar, 1989.

BERCERUELO, B “Comunicación interna de la empresa: claves y desafíos” editorial Wolters-Kluwer, 2011.

FAYOL, H “Classic general and industrial management” editorial Center for effective performance, 1987.

FERNÁNDEZ, C “la comunicación en las organizaciones” editorial Trillas, 1997.

FULMER, R “Administración y organización” editorial Barnes & noble books, 1983

PÉREZ, L “El comportamiento de las personas en las organizaciones” editorial Prentice-Hall, 2013.

PORRET, M “Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones” editorial ESIC, 2007.

ROBBINS, S. y JUDGE, T “Comportamiento organizacional” editorial Pearson-educación, 2009.

TAYLOR, F “Principios de la administración científica” editorial Herrero hermanos, 1987.

VÉLEZ. A, “Los clásicos de la gerencia” editorial Universidad de Rosario, 2007

Recursos web

Administrador: “organización: organigramas de empresas” Fuente: <http://mundodelaempresa.blogspot.com.es/2011/03/organizacion-organigramas-de-empresas.html?view=classic>, 2011.

Agenda Digital, “recuperación 2012” Fuente: <http://www.agendadigital.gob.es/agenda-digital/recursos/Paginas/recursos.aspx>, 2012.

Ana Asuero, “los principales problemas derivados de una mala comunicación interna en las empresas” Fuente: <https://blog.zyncro.com/2013/03/28/los-principales-problemas-derivados-de-una-mala-comunicacion-interna-en-las-empresas/>, 2013.

Clara Camprovin, “8 de cada 10 empresas españolas posee un software de gestión ERP”, Fuente: <http://www.ibermaticanav.com/8-de-cada-10-empresas-espanolas-posee-un-software-de-gestion-erp/>, 2016.

Diario ABC: “los españoles contamos con una lenta velocidad media de conexión a internet”, Fuente: <http://www.abc.es/20101115/medios-redes/velocidad-internet-201011151150.html>, 2010.

Diario ABC, “un 47% de los españoles no conocen más idiomas que su lengua materna”, Fuente: <http://www.abc.es/sociedad/20121129/abci-idiomas-poblacion-adulta-201211291249.html>, 2012.

Ministerio Nacional de Educación Rumano: “Raport privind starea învățământului preuniversitar din România”, Fuente: <http://www.edu.ro/index.php/articles/24044>, 2014